

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS DEL GRUPO SAN PEDRO

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Lucero Ximena Delgado Arellano

Código 20120421

Lima – Perú
Setiembre-2020

(insertar una hoja en blanco después de la portada)

**PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN
PARA LA GESTIÓN DE CRISIS DEL GRUPO
SAN PEDRO**

ÍNDICE

RESUMEN	10 pág.
INTRODUCCIÓN.....	11-12 pág
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	13 pág
1.1 Conceptos relevantes	13 pág
1.1.1 Reputación corporativa.....	14 pág
1.1.2 Relaciones Públicas.....	14 pág
1.1.3 Crisis corporativa.....	15 pág
1.1.4 Gestión de crisis.....	15 pág
1.1.5 Responsabilidad social.....	15 pág
1.1.6 Stakeholder.....	15 pág
1.1.7 Gobernanza.....	16 pág
1.1.8 Identidad e Imagen corporativa.....	16 pág
1.2 Análisis Macroentorno.....	16 pág
1.2.1 Factor Sociocultural.....	16-17 pág
1.2.2 Factor Político.....	17pág
1.2.3 Factor Económico.....	19 pág
1.2.4 Factor Tecnológico.....	19 pág
1.2.5 Factor Legal.....	19 pág
1.2.6 Factor Ambiental.....	19 pág
1.3 Análisis del sector competitivo.....	20-29pág
1.3.1 Resumen del análisis.....	29-30 pág
1.4 Análisis FODA del grupo San Pedro.....	30-31 pág
1.5 Stakeholders del grupo San Pedro.....	32 pág
1.6 Identidad Corporativa.....	32 pág
1.6.1 Tipo de cultura corporativa.....	32 pág
1.6.2 Misión.....	32 pág
1.6.3 Visión.....	32 pág
1.6.4 Valor corporativos.....	32 pág
1.6.5 Organigrama interno pre crisis.....	33 pág
1.7 Diagnóstico del problema.....	35 pág

1.8 Acciones tomadas por el grupo SP a raíz de la crisis.....	35-36	pág
1.9 Estrategias macro para cada stakeholder del grupo San Pedro.....	37	pág
1.10 Objetivos del plan de comunicación.....	37	pág
2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	38	pág
2.1 Organización interna Post COVID-19.....	38	pág
2.1.1 Funciones de la Dirección de Imagen y Comunicación.....	39	pág
2.1.2 Comité de comunicación	39	pág
2.1.3 Gabinete de crisis.....	39	pág
2.2 Atributos corporativos del grupo San Pedro.....	40	pág
2.3 Clasificación y priorización de públicos	40	pág
2.4 Matriz base de acciones.....	38	pág
2.5 Identidad visual del grupo San Pedro.....	49-50	pág
2.6 Mensaje central que quiere transmitir el plan de comunicación.....	50	pág
2.7 Etapas del plan de comunicación.....	51	pág
2.7.1 Líneas de acción del plan de comunicación.....	51	pág
2.8 Principales acciones en cada etapa del plan.....	52	pág
2.9 Parrilla de contenidos, dos primeras semanas del plan.....	53-54	pág
3. SUSTENTACIÓN	55	pág
3.1 Confianza y Coronavirus	55	pág
3.2 Principios teóricos del plan.....	55	pág
3.2.1 Ventajas de contar con una imagen corporativa positiva.....	55	pág
3.2.2 Identidad Corporativa.....	56	pág
3.2.3 Relaciones Públicas y Crisis Corporativa.....	56	pág
3.2.4 Relación con los medios de comunicación.....	56-57	pág
3.2.5 Gabinete de crisis.....	57	pág
3.2.6 Impacto de la Responsabilidad Social en la empresa.....	57	pág
3.2.7 Objeto de la identidad institucional.....	57	pág
3.3 Justificación de la estrategia	58-60	pág
3.3.1 Gestión de redes sociales.....	60	pág
3.3.2 Principios básicos de la gestión de crisis.....	60	pág
4. RECOMENDACIONES	61	pág

4.1 Monitoreo de acciones.....	61 pág
4.2 Gestión de la Responsabilidad Social	61 pág
4.3 Oportunidades de negocio en atención remota.....	61 pág
4.4 Auditorías clínicas.....	61 pág
4.3 Documentar de manera sistematizada.....	61 pág

REFERENCIAS	47-48 pág
ANEXOS	49 pág

(El autor podrá incluir los subtítulos y divisiones necesarios)

**Dirección web de las piezas y producciones de comunicación
parte del trabajo**

<https://drive.google.com/file/d/1fbf4MC7nuSbIaUwGBxZ4VWV3HBYsWoTo/view?usp=sharing>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Análisis Foda del grupo San Pedro
Tabla 1. 2. Stakeholders del grupo San Pedro
Tabla 1. 3. Objetivos del plan de comunicación
Tabla 2. 1. Atributos corporativos del grupo San Pedro
Tabla 2. 2. Clasificación y priorización de públicos del grupo San Pedro
Tabla 2. 3. Matriz base de acciones

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Principios de la gobernanza	
Figura 1. 2. Política peruana y Coronavirus.....	
Figura 1. 3.1 Portada página web “Clínica Ricardo Palma”	
Figura 1. 3.2 Landing page de la página web “Clínica Ricardo Palma”	
Figura 1. 3. 3 Portada página web Clínica San Felipe	
Figura 1. 3.4 Landing page de la Clínica San Felipe	
Figura 1. 3.5 Portada página web “Clínica Anglo americana”	
Figura 1. 3.6 Landing page web “Clinica Anglo Americana”	
Figura 1. 3.7 Publicación fijada en el Faceook de la Clínica Ricardo Palma	
Figura 1. 3.8 Mensaje programado de la pág de Facebook de la Clínica Ricardo Palma...	
Figura 1. 3.9 Portada pág de Facebook de la Clínica San felipe.....	
Figura 1. 3.10 Post de concientización en la pág de Facebook de la Clínica San Felipe ...	
Figura 1. 3. 11 Afiche en el muro de Facebook de la Clínica San Felipe.....	
Figura 1. 3. 12 Post de Facebook promocionando la app de la Clínica San Felipe	
Figura 1. 3. 13 Portada de Facebook de la Clínica Anglo Americana	
Figura 1. 3. 14 Portada página web “Clinica Anglo Americana”	
Figura 1. 3.15 Resultados de la búsqueda “Clínica Ricardo Palma” en Google.....	

Figura 1. 3. 16 Resultados de la búsqueda “Clínica San Felipe” en Google	
Figura 1. 3.17 Resultados de la búsqueda “Clínica Anglo Americana” en Google.....	
Figura 1. 4. Organigrama pre crisis del grupo San Pedro	
Figura 1. 5. Cobros excesivos en clínicas privadas.....	
Figura 1. 6. Clínicas niegan acusaciones	
Figura 1. 7. Opinión pública rechaza comportamiento de clínicas privadas	
Figura 2. 1. Organigrama post crisis del grupo San Pedro	
Figura 2. 2.Imagotipo del grupo San Pedro	
Figura 2. 3. Isotipo del grupo San Pedro.....	
Figura 2. 4. Paleta de colores del grupo San Pedro.....	
Figura 2. 5. Plantilla para comunicados y notas de prensa	
Figura 3.1 . Cómo se conforma la identidad corporativa.....	

RESUMEN EN ESPAÑOL

El Grupo San Pedro se enfrenta a una grave **crisis de reputación**. Es por eso que, a través de la creación de la Dirección de Imagen y Comunicación implementa un **plan integral de comunicación** para la **gestión de crisis** que incluye acciones que, trabajando de la mano con la Unidad de **Relaciones Públicas** y, a través de su **vocero** oficial, le permiten gestionar estrechamente una relación **transparente** y abierta al **diálogo** con cada uno de sus principales **públicos**. El plan tiene como objetivo central, mejorar la reputación del grupo San Pedro, a través de varias acciones que incluyen la ejecución de buenas prácticas de **Responsabilidad social** que le permitirán al grupo recuperar la **confianza** de sus **stakeholders** y revertir la imagen negativa que se ha generado sobre ellos en la opinión pública.

Palabras clave: Gestión de crisis, reputación, plan integral de comunicación, relaciones públicas, transparencia, confianza, responsabilidad social, Stakeholders, públicos.¹

ABSTRACT

The San Pedro group faces a serious reputational crisis. That is why; through the creation of the Image and Communication management, it implements a comprehensive communication plan for crisis management. This plan includes actions that, working hand in hand with the Public Relations Unit, and through its official spokesperson, allow to closely managing an open to dialogue and transparent relationship with each of its main audiences. The main goal of the plan is to improve the reputation of the San Pedro group, through the implementation of good social responsibility practices that will allow the group to regain the trust of its stakeholders and reverse the negative image that the crisis generated about them in public opinion.

Keywords: Crisis management, reputation, comprehensive communication plan, public relations, transparency, trust, social responsibility, stakeholders, public.

¹ Los “Stakeholders” se convierten en “Públicos” cuando cumplen un rol activo.

INTRODUCCIÓN

El 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de Salud declara pandemia mundial por el esparcimiento del virus COVID-19. Al tratarse de una crisis sanitaria, el sector salud se encuentra en el centro de atención de la opinión pública y es, también, uno de los sectores más afectados a raíz de la pandemia. Debido a la cuarentena y las restricciones impuestas por el gobierno, con el fin de contener la enfermedad, muchos tratamientos de enfermedades no transmisibles, como, por ejemplo, el cáncer, tuvieron que ser suspendidos. Además, al estar en contacto directo con la enfermedad, el personal de salud es más propenso a contagiarse, lo cual ha ocasionado escasez de personal sanitario. El sector privado de salud peruano no ha sido ajeno a todos estos problemas. De hecho, además de los inconvenientes mencionados, dicho sector también atraviesa una grave crisis de reputación, debido a que enfrenta denuncias por cobros excesivos en medicinas y tratamientos para el COVID-19 que afectaron a pacientes que no contaban con seguro o que pertenecían al Seguro integral de salud o a ESSALUD. La crisis llegó a tal punto que, el poder ejecutivo del país se vio en la obligación de emitir un ultimátum a las clínicas privadas. O regulaban sus tarifas para pacientes COVID-19 o el gobierno recurría al artículo 70° de la Constitución Política del Perú, que estipula que, *“A nadie puede privarse de su propiedad sino, exclusivamente, por causa de seguridad nacional o **necesidad pública**, declarada por ley”* (ONPE, 2013) Muchas de las denuncias realizadas, involucraban directamente a clínicas que forman parte del grupo San Pedro.

Debido a todas las razones mencionadas, el grupo San Pedro pone en marcha un plan de comunicación integral, con una duración de 6 meses y con el objetivo de gestionar estrechamente la relación que tiene con aquellos principales públicos que cumplan un rol activo en esta crisis. Además, dicha gestión, permitirá prevenir futuras crisis y contener o neutralizar los efectos adversos de la actual. Asimismo, las acciones implementadas para revertir la imagen actual grupo San Pedro, también están orientadas a fomentar la cultura abierta en seguridad del paciente. Es decir que, promueven el intercambio de información científica pertinente y la discusión protocolizada en temas de salud entre profesionales

médicos, con principal foco en temas de prevención y tratamiento del COVID-19.

Esta crisis también ha impulsado la modalidad remota de atención médica, que, si bien ya estaba ganando más popularidad, las nuevas normas de distanciamiento físico social la volvieron urgentemente necesaria. Es por ello que el plan integral de comunicación, también incluye acciones dedicadas a promover este objetivo como, por ejemplo, la app “Red San Pedro” para que los pacientes del grupo puedan auto gestionar su información clínica, además de, recibir atención médica remota. Finalmente, se incluyen también, acciones de Responsabilidad Social, pues esta resulta ser una herramienta muy útil al gestionar la reputación de una empresa.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1 Conceptos Relevantes

1.1.1 Reputación corporativa: Es una representación colectiva del comportamiento y los resultados pasados de una organización que describe la capacidad que ésta tiene para ofrecer resultados estimables para sus públicos” (Xifra, 2020)

1.1.2 Relaciones Públicas:

Constituyen la función de dirección que identifica, define y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los diversos públicos de los que depende su éxito o fracaso” (Cutlip, M., Center, H., Broom, M., 2006)

“Para el International Public Relations Association (IPRA) las relaciones públicas “son actividades de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver”

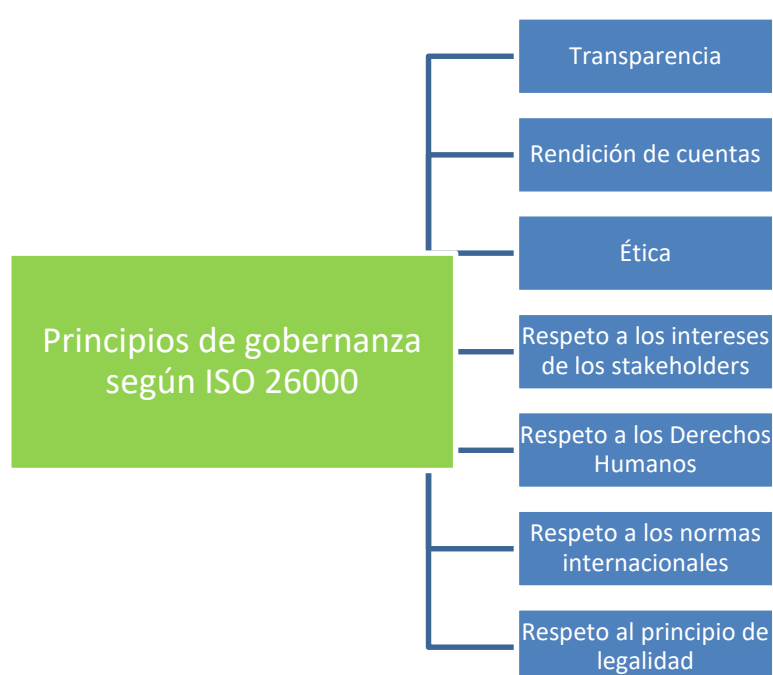
1.1.3 Crisis corporativa: Una crisis se define como una significativa amenaza que puede tener consecuencias negativas en los diferentes aspectos de la empresa si no se administra debidamente. En la gestión de crisis, la amenaza es el daño potencial que una crisis puede infligir en una organización, sus stakeholders y, o la industria a la que pertenece. (PR, 2007)

1.1.4 Gestión de crisis: Es el proceso de definir y controlar todas las medidas que sirven para prevenir o supeditar una crisis. Sirve para ymantener el funcionamiento de una empresa y sacar conclusiones que eviten futuras crisis una vez superadas.” (Ionos, 2020)

1.1.5 Responsabilidad social: La ISO 2600 define la RSC como “La Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que, contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO tools excellence, 2020)

- 1.1.6 Stakeholders:** “Todo grupo de personas o instituciones que impactan en una empresa y al mismo tiempo son impactados por ella” (Sheen, 2018)
- 1.1.7 Gobernanza:** Ética en los mecanismos de gestión de decisiones de la empresa (Sheen, 2018)
- 1.1.8 Identidad e Imagen corporativa:** “La **identidad corporativa** es la representación o imagen conceptual que un espectador tiene de una organización o de una empresa, la **imagen corporativa** es una parte de la identidad corporativa que hace referencia a los aspectos visuales de dicha representación” (LN creatividad y tecnología, 2020)

Figura 1.1 Principios de gobernanza



Fuente: elaboración propia

1.2 Análisis del macroentorno

1.2.1 Factor Sociocultural:

A partir del 11 de marzo, día en que la OMS declaró al coronavirus como pandemia, la sociedad ha experimentado miedo e incertidumbre pues el brote de este virus ha impactado en todos los aspectos de sus vidas. Hasta el momento más de 800.000 personas han fallecido a causa de esta enfermedad alrededor del mundo, miles han perdido sus empleos y muchos negocios se han visto en la obligación de cerrar y/o declararse en quiebra. En el Perú “una baja inversión en salud durante décadas, un sistema sanitario fragmentado y con déficit de médicos y camas, una informalidad generalizada y una población mayoritariamente obesa han

confluido en la mezcla perfecta que hace del país el número uno en mayor mortalidad relativa del mundo” (EFE, 2020)

1.2.2 Factor Político:

A inicios de la cuarentena en Perú hubo mucha polémica por las decisiones tomadas por el presidente Martin Vizcarra en aras de reducir el número de contagios. Muchos analistas y diarios extranjeros elogiaban el rápido accionar del presidente, que fue uno de los primeros en aplicar la cuarentena rígida, por otro lado, una gran parte de la población reclamaba que, al ser la mayoría de ellos, trabajadores informales una cuarentena total no les iba a permitir cubrir ni siquiera sus necesidades básicas. Habiendo pasado 6 meses desde las medidas iniciales tomadas, es evidente que la estrategia no está siendo tan eficaz como se esperaba, debido a los motivos expuestos en el factor sociocultural y, como veremos en las portadas expuestas en la figura 2, los científicos y la ciudadanía exigen nuevas estrategias. Además de las fallas en gestión los ciudadanos vienen siendo perjudicados por las incesantes tensiones entre el ejecutivo y el congreso, los últimos que, en su intento de ganarse la simpatía de los votantes proponen medidas de corte populista, como el retiro total de los fondos de pensión o la suspensión del cobro de peajes que, terminan por costarle más dinero al país. Otro incidente político clave se da a fines de junio, cuando el presidente Martin Vizcarra, a raíz de haber recibido numerosas denuncias contra el sector privado de salud por cobros excesivos injustificados, decide darles a las clínicas un ultimátum para ponerse de acuerdo en el cobro de tarifas de tratamientos para pacientes con covid-19, de lo contrario, declara que se aplicará el artículo 70 de la constitución que permite la expropiación privada en caso de, por ejemplo, una emergencia pública sanitaria.

Figura 1.2. La política peruana y el coronavirus



Fuente: Macroconsult sistema de información reunión anual 2021

Figura 1.3 Congreso populista



Fuente: Macroconsult sistema de información reunión anual 2021

1.2.3 Factor Económico:

De acuerdo al informe con proyecciones hacia el bicentenario del Perú elaborado por Macroconsult en agosto de este año la caída de los gastos familiares tardará hasta fines del 2022 para estabilizarse a niveles previos a la pandemia y la velocidad de recuperación será condicionada por el nivel de productividad, que en estos momentos es bajo. Además, la pobreza aumentará hasta nivel alcanzados en el año 2012 teniendo un mayor impacto en las zonas urbanas frente a las rurales. La vulnerabilidad del sector medio aumentará y tendrá un efecto duradero a pesar de las estrategias de mitigación desplegadas hasta ahora debido a escasa resiliencia del sector. En el mediano plazo la confianza de los jóvenes que ingresan al mercado de trabajo se deteriora y demandas por mayores servicios sociales podrían ser insatisfechas (Macroconsult Sistema de información, 2020)

1.2.4 Factor Tecnológico:

Una de las tecnologías que ha resultado vital durante la pandemia para el sector médico ha sido la telemedicina, herramienta de atención remota que ya venía siendo utilizada por algunos centros médicos, pero cuyo uso durante la pandemia ha aumentado significativamente. Otras herramientas interesantes vienen a ser los monitores de salud inteligentes, pueden ser relojes, anillos o algún otro moderno accesorio que nos ayuda a rastrear y registrar aspectos de nuestra salud como

nuestro ritmo cardiaco, patrones de sueño, temperatura corporal. Estos dispositivos están siendo adaptados para poder predecir síntomas del coronavirus.

1.2.5. Factor legal

El 25 de junio de este año el gobierno llega a un acuerdo con las clínicas privadas para fijar una tarifa de 55.000 soles más IGV, de cobro por atención a pacientes con Covid-19 por el tiempo que se requiera la atención (Gestión, 2020). Un mes después, el SIS firma un contrato con 26 clínicas del sector privado para que estas últimas desde la Unidad de Cuidados intensivos puedan brindar ventilador mecánico a pacientes referidos de hospitales públicos.

1.2.6 Factor medioambiental

“Aquellas empresas que no comprendan la importancia de la transición hacia una economía más ecológica perderán valor en el mercado” (ESAN, 2020) Este artículo de la Universidad ESAN explica que adaptarse a una economía más sostenible no solo es una necesidad sino que representa más de una oportunidad de negocio nueva.

A un mes de haber comenzado la cuarentena la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Agraria La Molina registra reducción de la contaminación en los distritos de Lima y Callao. El MINAM también proporciona datos que relejan una mejora gradual de la calidad del aire. (Ojo Público, 2020)

1.3 Análisis del sector competitivo:

El sector privado de salud muestra un crecimiento exponencial en el mercado que atrae nuevos competidores principalmente porque aún existe un significativo porcentaje de personas que no cuentan con un seguro y que, por lo tanto, podrían atenderse en una clínica privada. Sin embargo, estos posibles competidores, mayormente se ven disuadidos por las complicadas barreras de entrada del sector salud como son la infraestructura y la tecnología.

La competencia directa del grupo San Pedro vendrían a ser los centros médicos pertenecientes a la Asociación de Clínicas privadas del Perú. Tampoco se puede dejar de lado que debido a la costumbre que tiene gran parte de los peruanos de auto medicarse, las farmacias y boticas vienen a ser una competencia importante para el grupo San Pedro. (Sandra Anccasi Candiotti, Eva Consuelo Jacinto Salinas, Irma Ruth Tenazo Carmen, 2018, pág. 16)

A continuación, se analiza cómo están gestionando los canales de comunicación al público alguna de estas clínicas, a raíz de la crisis ocasionada por el COVID-19.

Figura 1.3.1 Portada página web “Clínica Ricardo Palma”



Fuente: Página Web de la Clínica Ricardo Palma

Figura 1.3.2 Landing page de la página web “Clínica Ricardo Palma”



Fuente: Página web de la Clínica Ricardo Palma

Figura 1.3.3 Portada página web Clínica San Felipe



Fuente: Página web "Clínica San Felipe"

Figura 1.3.4 Landing page de la Clínica San Felipe



Fuente: Página web de la clínica San Felipe

Figura 1.3.5 Portada página web “Clínica Anglo americana”



Fuente: Página web “Clínica Anglo Americana”

Figura 1.3.6 Landing page página web “Clinica Anglo Americana”



Fuente: Página web “Clínica Anglo Americana”

Figura 1.3.7 Publicación fijada en el Faceook de la Clínica Ricardo Palma



Fuente: Página de Facebook de la Clínica Ricardo Palma

Figura 1.3.8 Mensaje programado de la página de Facebook de la Clínica Ricardo Palma

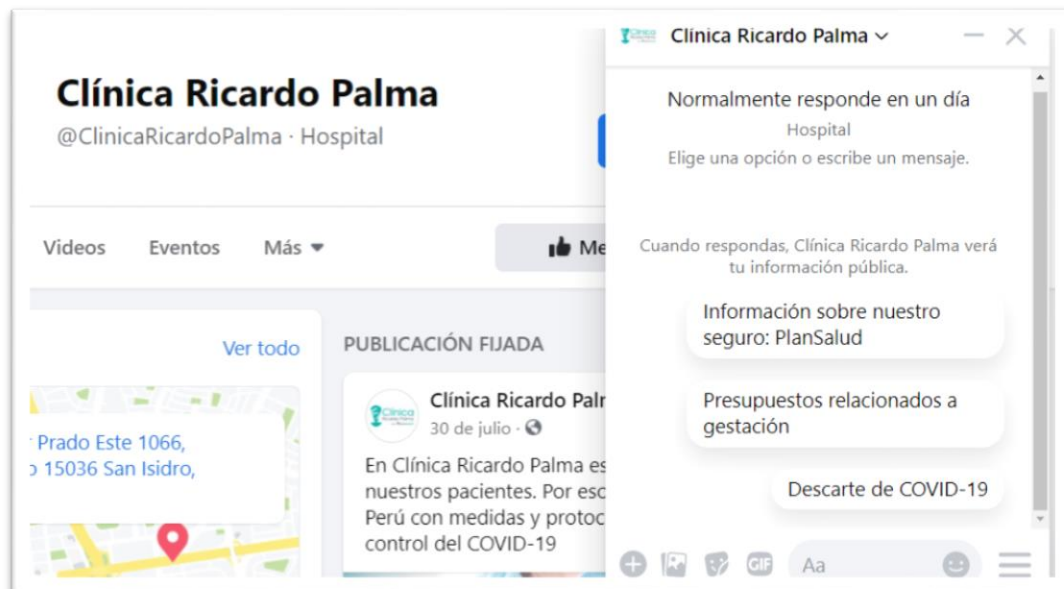


Figura.1.3.9 Portada pág de Facebook de la Clínica San Felipe



Fuente: Página de Facebook Clínica San Felipe

Figura 1.3.10 Post de concientización en la página de Facebook de la Clínica San Felipe



Figura 1.1.11 Afiche en el muro de Facebook de la Clínica San Felipe



Figura 1.1.12 Post de Facebook promocionando la app de la Clínica San Felipe



Figura 1.3.13 Portada de Facebook de la Clínica Anglo Americana

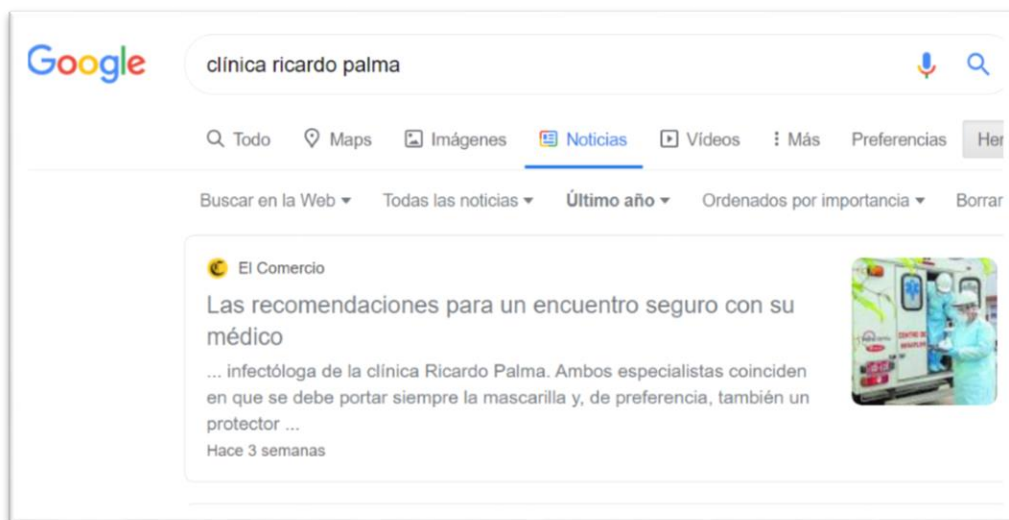


Figura 1.3.14 Post de Facebook de la Clínica Anglo Americana



Clínica Ricardo Palma

Figura 1.3.15 Resultados de la búsqueda “Clínica Ricardo Palma” en Google



Clínica San Felipe

Figura 1.3.16 Resultados de la búsqueda “Clínica San Felipe” en Google



Clínica Anglo Americana

Figura 1.3.17 Resultados de la búsqueda “Clínica Anglo Americana” en Google



1.3.1 Resumen del análisis: Como observamos en las imágenes correspondientes a las páginas webs de las clínicas analizadas, todas actualizaron su “landingpage” al contexto de la pandemia. Sin embargo, vemos que la clínica Anglo Americana no menciona directamente el tema del coronavirus, pero sí resalta que sus centros de atención ya están abiertos al público y, sobre todo, que cumplen todos los protocolos de seguridad. Otro aspecto a resaltar es que la página web de la clínica Ricardo Palma muestra contenido destinado a brindar información veraz y pertinente acerca del coronavirus, la clínica San Felipe también cuenta con ese tipo de artículos y además comparte con el público información acerca de su nueva forma de trabajo y atención a raíz de la pandemia.

En las páginas de Facebook de las clínicas ya mencionadas, se puede notar que todas han cambiado su foto de portada para brindar un mensaje que hace referencia a que lo primordial en estos momentos es cuidar nuestra salud. La clínica Ricardo Palma le recuerda a su público que el primer paso para cuidar la salud es protegerse, haciendo referencia a la importancia de usar los equipos de protección pertinentes a cada espacio. La Clínica San Felipe busca recordarle a su público el gran sacrificio que hace su personal de primera línea al exponerse al virus para pedirles que ellos también se cuiden. Y, por último, la Clínica Anglo Americana quiere hacerle saber a su público que está preparada para atenderlos con todos los protocolos de seguridad. Además, podemos ver que todas las páginas tienen contenido destinado a combatir la desinformación acerca del COVID-19, como, por ejemplo, “Uso correcto de la mascarilla” “Uso correcto de medicamentos sugeridos para tratar el COVID”. La clínica San Felipe va un poco más allá y comparte información relacionada al impacto del COVID-19 en aspectos que aún la mayoría no considera, como, por ejemplo, su artículo “¿Cómo afecta el uso de mascarilla a las personas con discapacidad auditiva?” Se muestran también los primeros resultados que muestra Google al buscar a cada una de estas clínicas. De esto podemos inferir que, la clínica Ricardo Palma y la clínica Anglo Americana se han preocupado por generar contenido útil relacionado al COVID-19 pero alejado de la crisis por los cobros excesivos, a diferencia de la clínica San Felipe, que cuando se busca su nombre en google los primeros resultados son

relacionados a la crisis de reputación. Por último, la clínica anglo americana es la única que tiene pautas de TV vigentes realizadas posterior a la crisis de reputación. Sin embargo, el objetivo de la pauta es informar al público que la clínica se encuentra lista para atender al público con todos los protocolos de seguridad mas no toca tema alguno relacionado a la crisis de reputación que atraviesa su sector.

En conclusión, si bien las clínicas han abordado el tema del COVID-19 desde distintos aspectos, todas han adaptados sus canales de comunicación digital al contexto actual de la pandemia y, en cuánto a la prensa escrita, vemos que algunas han sabido generar notas de prensa positivas donde resalte el nombre de sus centros médicos, mientras que otras aún no muestran más contenido que el relacionado a los cobros excesivos cometidos.

Tabla 1.1 Análisis FODA del grupo San Pedro

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con trayectoria • Gestión integral de la institución • Redes sociales con buen alcance • Mejores convenios con aseguradoras y hospitales del extranjero • Tecnología a la vanguardia • Cultura de servicio instaurada en el personal • Amplia atención a diferentes sectores de la población. • Modernas mini clínicas para centros mineros o empresas alejados geográficamente de sus sedes 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica para mejorar la gestión y confrontación de datos entre diferentes centros médicos • Convenio con el SIS para la atención de pacientes derivados de hospitales públicos • Responsabilidad social relacionada a minimizar el impacto del virus • Combatir la desinformación con datos veraces • Medios tradicionales son los preferidos para informarse en tiempos de pandemia pues son considerados lo más confiables • Altas expectativas de las empresas para actuar. “El 78% de los encuestados espera que las empresas actúen para proteger a los empleados y la comunidad local” (EDELMAN, 2020) • Se espera que el gobierno y las empresas unan esfuerzos para combatir los impactos del coronavirus
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mala reputación institucional • Crisis institucional • Denuncias por cobros excesivos • Personal de primera línea • No cuenta con vocero oficial • Difusión ineficiente de mensajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Colapso sanitario • Rebrote del virus • Expropiación • Baja calidad del servicio de internet en el país lo que dificulta la atención remota • Escasez de personal debido a contagios • Abundantes “fake news”

1.4 Stakeholders del grupo San Pedro:

Tabla 1.2 Stakeholder del grupo San Pedro

Stakeholders del grupo San Pedro	
Externos	Internos
Inversionistas	Clínicas que conforman el grupo SP
Estado y otras entidades reguladoras	Profesionales de salud
Sociedad (S. Civil, comunidades locales, ONG's, comunidades científicas)	Pacientes afectados por cobros excesivos y sus familiares
Medios de comunicación	Colaboradores en general
Proveedores (farmacéuticos, instrumentos sanitarios y equipos médicos.	Colaboradores en general
Clientes (clientes corporativos)	Docentes del Instituto Tecnológico
Empresas aseguradoras privadas	Alumnos del Instituto Tecnológico
Entidades de salud públicas (SIS, ESSALUD)	Otros colaboradores del Instituto Tecnológico
Otros Proveedores (Limpieza, vigilancia, gestión de residuos, y entidades colaboradoras encargadas de mantenimiento y obras del grupo San Pedro)	
Potenciales clientes	
Comunidades locales donde se encuentran las sedes del grupo San Pedro	
Otras entidades del sector privado de salud (Competencia, Asociación de clínicas privadas)	
Talento humano (potenciales colaboradores)	
Pacientes (en general) y sus familiares	

Fuente: Elaboración Propia

1.5 Identidad Corporativa:

El grupo San Pedro tiene ya 30 años en el país, desde sus inicios se preocupó por invertir en tecnología de vanguardia, profesionales especializados y convenios con hospitales en Europa y Estados Unidos. Es así que, hasta antes de la crisis institucional surgida en la pandemia, el grupo San Pedro gozaba de la más alta reputación en la ciudad de Lima. Cuenta con 9 sedes, 4 en Lima (distritos de Surco, San Isidro, Los Olivos y San Miguel) y 5 en las regiones de Ica, Arequipa, Chiclayo, Trujillo y Huaraz. Es reconocido por su especialidad de cardiología y enfermedades coronarias, sin dejar de lado las otras 49 especialidades médicas con las que cuenta. Además, dispone de 600 consultorios, 1000 camas y un personal médico conformado por 850 doctores, enfermeras y técnicos de primer nivel. El año 2003 funda el Instituto Tecnológico de Salud San Pedro. (Universidad de Lima, 2020) Con el objetivo de dedicarse a la capacitación en carreras relacionadas al sector salud.

1.5.4 Tipo cultura:

En palabras de su propio fundador, el crecimiento del grupo San Pedro se debe en gran parte a una cultura orientada al servicio fuertemente instaurada en todos sus colaboradores.

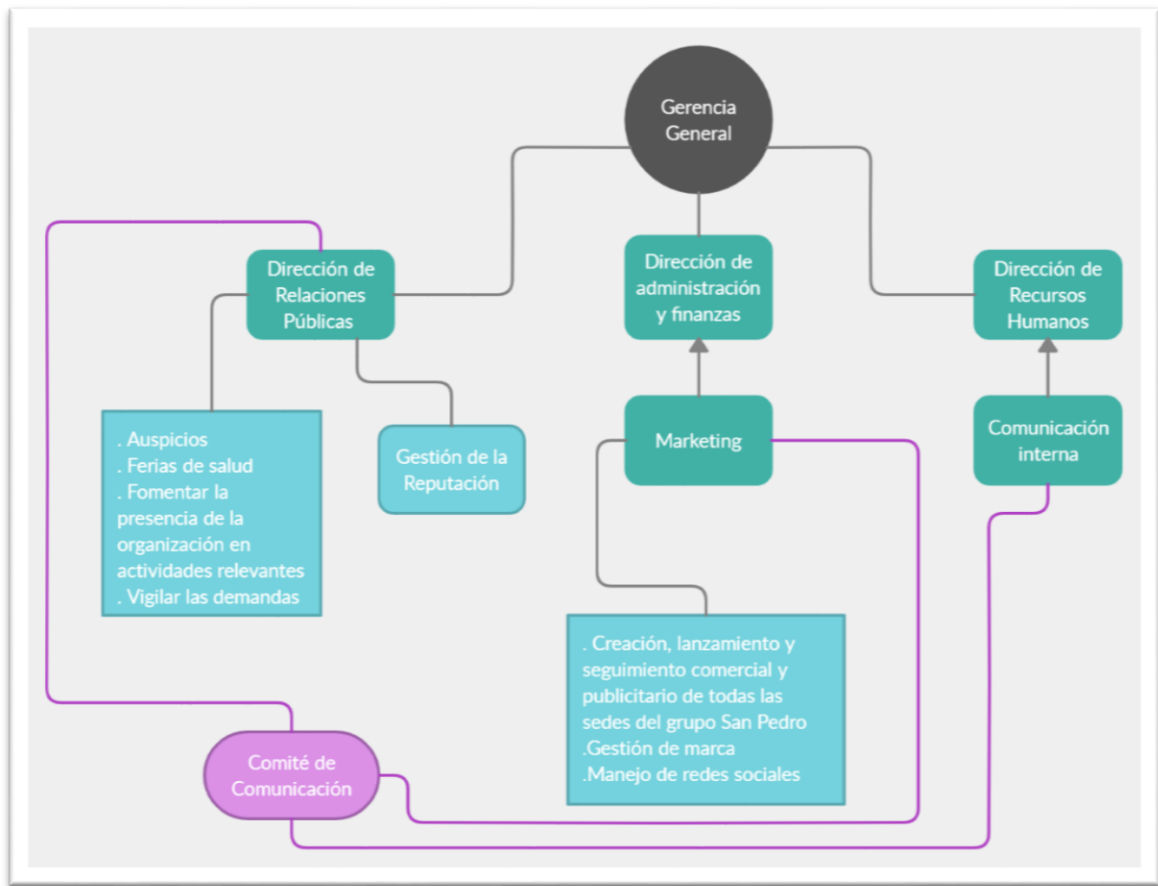
1.5.5 Misión: Ser la clínica preferida de sus pacientes por la calidad del servicio, atención médica y compromiso de su personal.
(Universidad de Lima, 2020)

1.5.6 Visión: Ser el mejor Centro Médico Hospitalario de la región, manteniendo el mejor staff médico, con instalaciones de primera y poniendo los recursos que la tecnología de punta permite al servicio de sus pacientes.

1.5.7 Valores corporativos: Respeto, trabajo en equipo, profesionalismo, calidad de servicio, tarifas justas.

1.5.8 Organigrama Grupo San Pedro pre crisis Covid - 19:

Figura 1.4 Organigrama Grupo San Pedro pre crisis



Fuente: Elaboración propia

1.6 Análisis de la situación del sector privado de salud a raíz del COVID-19:

Debido a la rapidez con la que se esparció el virus alrededor del mundo las pólizas de seguro inicialmente no contemplaban una pandemia y el MINSA tenía protocolos de atención bastante específicos para los pacientes con COVID-19, entonces las clínicas continuaron atendiendo casos de emergencia. Poco después el sistema de salud estatal colapsó y la ciudadanía tuvo que acudir al sector privado para tratarse, mientras este se organizaba e implementaba para tratar a pacientes con coronavirus. A mediados de junio, los medios de comunicación comienzan a difundir denuncias contra las clínicas privadas por cobros excesivos en la atención de pacientes con COVID-19, muchas de las cuales señalaban directamente a clínicas pertenecientes al grupo San Pedro. Los reclamos fueron tales que el gobierno se vió en la obligación de emitir un ultimatum contra estos centros privados de atención y les dio 48 horas para fijar una tarifa de atención para tratar a pacientes infectados con coronavirus. (Universidad de Lima, 2020) Pocos días después, las clínicas y el gobierno llegan a un acuerdo.

Figura 1.5 Cobros excesivos en clínicas privadas



Nota: <https://exitosanoticias.pe/v1/covid-19-minsa-cobros-clinicas/>

Fuente: Portal diario exitosa. Lima 26 de junio del 2020

Figura 1.6 Clínicas niegan acusaciones



Fuente: Portal web El comercio. Lima 4 de junio del 2020

Figura 1.7 Opinión pública rechaza comportamiento de las clínicas privadas



Fuente: Portal web El Bocón. Lima 30 de junio del 2020

1.7 Diagnóstico de problema:

En estos momentos la reputación del grupo San Pedro con sus principales stakeholders se encuentra gravemente afectada debido a una serie de errores cometidos por la propia empresa que se enlistan a continuación:

- .El grupo San Pedro incurrió en un comportamiento poco ético al cobrar hasta 100 veces más el precio real de los productos y/o servicios ofrecidos
- .No hubo transparencia en la comunicación de los hechos.
- .El grupo se tardó en brindar una respuesta oficial a los reclamos cuando lo recomendable en estos casos es actuar lo más rápido posible para mimizar el impacto negativo de la crisis.
- .La respuesta emitida no se difundió de manera eficiente ya que solo se utilizó un canal, y no fue el mismo por el cual se difundieron los reclamos y denuncias.
- .El grupo no cuenta con un vocero oficial lo cual le resta credibilidad.
- .Se ocultaron los comentarios negativos en redes sociales lo que aumento el rechazo y la desconfianza hacia el grupo.
- .La opinión pública calificó el comunicado del grupo San Pedro como frío y poco empático.

1.8 Acciones tomadas por la gestión a raíz de la crisis:

El 29 de junio de este año, el grupo San Pedro emite el comunicado mencionado en el punto anterior, en el que además de hacer un mea culpa, anuncia una serie de medidas que llevará a cabo con el fin de enmendar sus errores. Dichas medidas son:

- Precios de medicinas: se ha dispuesto una tarifa solidaria a la relación de medicamentos relacionados con el tratamiento COVID-19 para los pacientes que no cuenten con ningún tipo de seguro, que será publicada en nuestras páginas web.

- Deudas de los pacientes afiliados al SIS o EsSalud: se procederá a devolver los montos que hubieran sido pagados por los pacientes atendidos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) por encima de la cifra acordada con dichas aseguradoras (S/ 55,000 + IGV)
- Pacientes sin cobertura de seguro: a todos los pacientes que se hayan atendido en nuestra institución y que no contaban con ningún tipo de seguro se está procediendo a condonarles todas sus deudas y hemos creado una tarifa solidaria integral que incluye todos los servicios, sean ambulatorios, de emergencias, hospitalarios o de UCI para eventualidades médicas relacionadas con el COVID-19.
- Pacientes afiliados: se les exonera de deducibles y copagos, cubriendo hasta el 100 % de lo establecido en su plan de salud.
- Las clínicas que conforman el Grupo San Pedro tendrán una tarifa 10 % más baja para los tratamientos COVID-19 que la acordada con el Gobierno para personas afiliadas al SIS o a ESSALUD, o para aquellas que no cuenten con seguro alguno.
- Se ha implementado un 25 % de camas adicionales para la atención de pacientes COVID-19.
- Se está instaurando un servicio de acompañamiento para pacientes dados de alta con el fin de darles soporte en las secuelas de la enfermedad.
- Se ampliará la lista de precios de medicamentos solidarios, con el fin de abastecer a la ciudadanía de una amplia gama de productos para la atención de diversas enfermedades.

1.9 Estrategias Macro para grupos de interés



Fuente: Elaboración propia

1.10 Objetivos:

Tabla 1.3 Objetivos del Plan de Comunicación

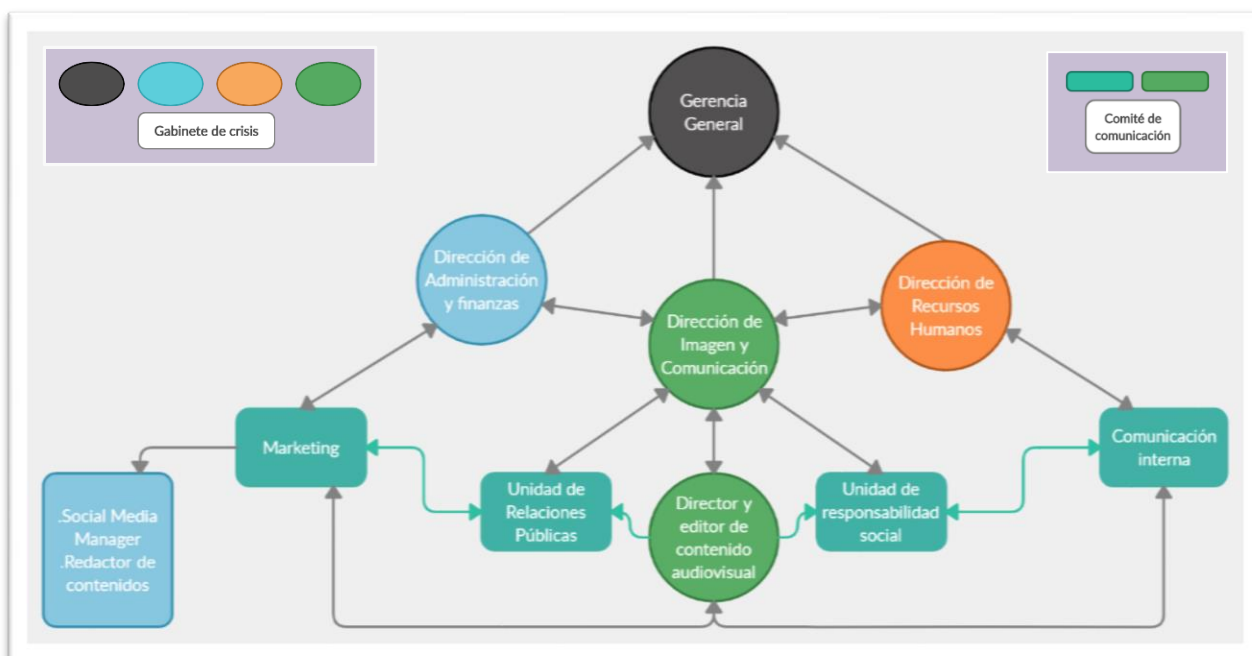
1.10.1 Objetivo general:
Mejorar la imagen y reputación del grupo San Pedro para recuperar la confianza de sus stakeholders, mientras se continua con los esfuerzos para salvaguardar el crecimiento en línea con lo ofrecido en su comunicado emitido el 29 de junio de este año.
1.10.2 Objetivos específicos:
<ul style="list-style-type: none">• Reestructurar el organigrama del grupo San Pedro
<ul style="list-style-type: none">• Mantener armonía en la identidad visual del grupo San Pedro
<ul style="list-style-type: none">• Transmitir un mensaje alineado desde cualquier punto de la organización
<ul style="list-style-type: none">• Posicionarnos como líderes del sector en la lucha contra el COVID-19
<ul style="list-style-type: none">• Involucrar a todo el sector privado de salud en la búsqueda de soluciones para la crisis de reputación y la crisis sanitaria
<ul style="list-style-type: none">• Recuperar la confianza de los inversores para conseguir su apoyo económico
<ul style="list-style-type: none">• Mantener una comunicación de doble vía con nuestros principales stakeholders
<ul style="list-style-type: none">• Mantener una relación estrecha y permanente con los medios de comunicación
<ul style="list-style-type: none">• Implementar acciones de Responsabilidad Social que nos ayuden en la creación de valor compartido con nuestros stakeholders
<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la interacción con el público en nuestras redes sociales
<ul style="list-style-type: none">• Transmitir más empatía en todos nuestros mensajes y acciones

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2.1. Organización interna post COVID-19:

Las direcciones de, Administración y finanzas, Recursos Humanos e Imagen y Comunicación reportan a la Gerencia General y además mantienen una comunicación bidireccional entre ellas a través de reuniones semanales. Se crea la Unidad de Responsabilidad Social que junto a la Unidad de Relaciones Públicas reportan directamente a la nueva Dirección de Imagen y Comunicación y también mantiene una comunicación de doble vía con las áreas de Marketing y Comunicación interna.

Figura 2.1 Organigrama post crisis



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Funciones de la nueva Dirección de Imagen y Comunicación:

Imagen y comunicación: Proponer, formular e implementar las estrategias y lineamientos de comunicación externa e interna del grupo San Pedro, así como supervisar las actividades de relaciones públicas.

Marketing:

- Difundir información de interés y las actividades institucionales del grupo San Pedro a los medios de comunicación.
- Difundir la información relacionada con las actividades de comunicaciones e imagen institucional en la página web y redes sociales del grupo San Pedro

Relaciones públicas

- Coordinar las acciones correspondientes con los organismos del Sector.

-Proponer, formular e implementar las estrategias y lineamientos de comunicación externa e interna.

-Coordinar publicidad ATL y BTL, activaciones, campañas, etc

Comunicación interna:

-Coordinar estrategias conjuntas de comunicación e imagen institucional entre el Grupo San Pedro

-Velar y coordinar el cumplimiento e interiorización del plan de comunicación entre los colaboradores del grupo San Pedro

2.1.2 Comité de comunicación: El renovado comité de comunicación está conformado por el departamento de Marketing, el de comunicación interna, el de Dirección de imagen y comunicación, las unidades que dependen de esta y el nuevo Director y editor de contenido audiovisual. También se crea un gabinete de crisis conformado por la Gerencial general, la Dirección de Imagen, la Dirección de administración y finanzas la Dirección de Recursos humanos

2.1.3 Creación del gabinete de crisis: Se considera necesaria la creación de un gabinete de crisis conformado por todas las direcciones del grupo San Pedro. El principal objetivo de este gabinete será la de ser “gatekeepers” de la información que difunda el grupo durante periodos de crisis.

2.2 Principales Atributos del grupo San Pedro:

Tabla 2.1 Atributos del grupo San Pedro

Atributos del grupo San Pedro	
Tangibles	Intangibles
Tecnología a la vanguardia	Trayectoria
Convenios con hospitales en el extranjero	Cultura de servicio
Mejores negociaciones en cuanto a tarifas de atención	Clínica con mayor reputación de la ciudad
Mejores convenios de atención médica con todas las compañías de seguros nivel nacional e internacional	Calidad de servicio
Infraestructura moderna	Compromiso con su personal
Profesionales especializados	Tarifas justas
Amplio staff médico	Redes sociales populares
Alta capacidad redituable	
Técnicos de primer nivel	
Mini clínicas modernas	

2.3 Clasificación y priorización de públicos del grupo San Pedro:

En la siguiente tabla se describe la relación del grupo San Pedro con sus principales públicos, obtenidos del mapeo de stakeholders, con el fin de clasificarlos según el nivel de interés y la capacidad de influir que tienen sobre el sistema de gestión de la empresa, el tipo de daño que pueden causarle, las necesidades y expectativas que tienen, los atributos que más valoran de la empresa y el mensaje que queremos hacerles llegar.

Tabla 2.2 Priorización y clasificación de públicos

Stakeholders principales	Tipo de relación	Capacidad de influencia (cómo afecta al sistema de gestión)	Tipo de daño que puede generar (escenarios de riesgo)	Procesos que intervienen	Necesidades y expectativas	Atributos más valorados por el stakeholder	Qué se le quiere comunicar al stakeholder (mensajes clave)	Interés	Influencia
Clínicas que pertenecen al grupo SP	Dependencia	Pertenecen a la marca corporativa	<ul style="list-style-type: none">▪ Daño reputacional▪ Daño económico▪ Daño legal	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistema de gestión integral	<ul style="list-style-type: none">▪ Mejorar reputación▪ Sistema de gestión integrado▪ Mejora constante	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestión integrada▪ Infraestructura moderna▪ Profesionales especializados▪ Alta reputación	1.Tenemos que recuperar la confianza de la opinión pública 2.Tenemos que innovar y adaptarnos a la nueva realidad 3.Tenemos que aprender de nuestros errores	Alto	Alto

Inversores	Dependencia	El grupo San Pedro depende del apoyo económico de sus inversores para poder adquirir nueva tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de generar daños económicos en caso decidan no otorgar el capital necesario para invertir en tecnología. ▪ Capacidad de reclamación contractual en caso no se cumplan sus expectativas de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la estrategia integral ▪ Administración y finanzas ▪ Gestión de relaciones publicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más rentabilidad y utilidades. ▪ Mejoramiento o continuo en la gestión de la empresa. ▪ Expansión de la empresa. ▪ Incremento de clientes. ▪ Gestión transparente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta capacidad redituable ▪ Resiliencia ▪ Trayectoria ▪ Calidad de servicio ▪ Reputación más alta de la ciudad en cuanto a calidad de servicio ▪ Transparencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es el momento más oportuno para invertir en el sector salud 2. El grupo San Pedro tiene la capacidad de generar grandes utilidades 3. El grupo San Pedro se encuentra trabajando en procesos de innovación para continuar siendo líderes en el sector 	Alto	Alto
Medios de comunicación	Poder sobre la imagen del grupo San Pedro (Gatekeepers, es decir controlan la información que se difunde acerca del grupo SP)	La percepción de la prensa sobre el grupo San Pedro impacta mucho en la imagen y reputación de este	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daño reputacional con consecuencias legales y financieras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de las relaciones públicas y la comunicación externa en general. ▪ Gestión de la publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La prensa requiere que el grupo San Pedro brinde una respuesta más clara acerca de los errores cometidos. ▪ Invoca al sector privado de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia. ▪ Tarifas justas. ▪ Gestión ética con sus clientes y su comunidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lamentamos profundamente los errores cometidos 2. Estamos trabajando para compensar a las victimas 3. Estamos cambiando para adaptarnos a esta nueva realidad y 	Alto	Alto

					salud a tener un rol más positivo en esta pandemia		continuar siendo los líderes del sector.		
					<ul style="list-style-type: none"> Comunicación constante 				
Pacientes, y familiares de estos, afectados por cobros excesivos	Poder sobre el grupo San Pedro	Capacidad de difundir información negativa de la clínica	<ul style="list-style-type: none"> Daño Reputacional. Daño legal. Daño económico. 	Dirección de administración y finanzas Departamento de marketing Dirección de imagen y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Ser resarcidos por los errores cometidos por la empresa. Trato justo. Comunicación oportuna. Trato empático 	<ul style="list-style-type: none"> Tarifas justas Calidad de servicio Cultura de servicio Transparencia 	<ol style="list-style-type: none"> Lamentamos profundamente todos los daños que nuestra mala gestión ocasionó a nuestros pacientes y sus familiares. Nos encontramos trabajando arduamente para resarcir a todos los afectados La gerencia se está asegurando de implementar los cambios necesarios en la gestión para que estos errores no se repitan 		
Proveedores (farmacéuticos)	Dependencia y	Tiene la capacidad de influir en el “core	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de reclamación contractual 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la cadena de suministros. 	<ul style="list-style-type: none"> Pagos puntuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Trayectoria Alta reputación 	<ol style="list-style-type: none"> Su trabajo se ha vuelto aún más 	Medio alto	Alto

ico, material sanitario y equipo médico)	reciprocida d	activity” del grupo San Pedro al proveerles de medicina y equipo médico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de daño económico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de administración y finanzas. ▪ Gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos justos. ▪ Comunicació n oportuna y de doble vía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso con su personal 	esencial durante esta pandemia 2. Debemos trabajar juntos para asegurarle a nuestros pacientes la entrega de un servicio de salud oportuno y con los más altos estándares de calidad.		
Clientes (clientes corporativ os, asegurador as, sociedades médicas, SIS Y Essalud	Reciprocida d y dependencia	Capacidad de difundir información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de reclamación contractual ▪ Capacidad de daño económico ▪ Capacidad de daño reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente. ▪ Departamento de marketing. ▪ Dirección de recursos humanos. ▪ Unidad de relaciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de calidad ▪ Renovación de alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura de servicio ▪ Servicio de calidad ▪ Tarifas justas ▪ Recursos humanos ▪ Infraestructura moderna ▪ Alta reputación 	1. Estamos comprometidos con entregar un servicio de calidad 2. No paramos de innovar para traerte maneras más eficientes de atención 3. Continuaremos siendo tu mejor opción en salud	Medi o alto	
Pacientes y familiares	Dependenci a y	Posee un grado de conectividad con el grupo al	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de reclamación contractual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos médicos directos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información veraz y oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de calidad 	1. Estamos preparados para atender todas sus	Alto	Alto

	Reciprocidad	mantener un contacto directo con este. Por ende también tiene la capacidad de difundir información de primera mano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de daño reputacional ▪ Capacidad de daño económico (en caso de cesar con sus pagos). ▪ Capacidad alta de difundir información falsa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente. ▪ Dirección de recursos humanos. ▪ Dirección de administración y finanzas. ▪ Departamento de marketing. ▪ Gestión de publicidad . 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura moderna ▪ Tarifas justas ▪ Trayectoria del grupo San Pedro 	<p>necesidades de salud.</p> <p>2. Seguiremos esforzándonos para continuar siendo su mejor opción en servicios de salud.</p>		
Profesionales de salud	Dependencia y Reciprocidad	<p>Capacidad de influir en la calidad del servicio que otorga el grupo San Pedro</p> <p>Capacidad de difundir información de primera mano</p>	<p>Posible escasez de personal</p> <p>Capacidad de daño contractual</p> <p>Capacidad de daño reputacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Recursos humanos. ▪ Gestión de la comunicación interna. ▪ Gestión de las finanzas ▪ Gestión con proveedores (equipos de protección). 	<p>El personal necesita que el grupo San Pedro le otorgue las garantías necesarias para proteger su salud y continuar con su trabajo.</p> <p>Además, necesita de programas de bienestar adecuados al contexto actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso con su personal ▪ Convenios con hospitales en el extranjero ▪ Transparencia en la gestión ▪ Comunicación de doble vía. 	<p>1. Ustedes son la principal fuerza de lucha en esta pandemia</p> <p>2. Vuestra seguridad y bienestar son primordiales para nosotros y prioridades en nuestro plan de gestión</p>	Alto	Alto

Sector privado de salud	Dependencia entre las entidades del sector privado de salud	Capacidad de influir en el comportamiento presente o futuro de la empresa	Capacidad de daño reputacional (como sector)	Unidad de relaciones relaciones públicas	Necesidad colectiva de mejorar la imagen y reputación del sector privado de salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia ▪ Comunicación doble vía ▪ Alta reputación ▪ Trayectoria del grupo SP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuestra reputación como sector se encuentra gravemente afectada 2. Tenemos que trabajar mano a mano para revertir nuestra imagen negativa 3. Tenemos que invertir recursos en planes de responsabilidad social 	Alto	Alto
Estado y otras entidades reguladoras del sector	Poder normativo sobre el grupo San Pedro Reciprocidad entre sector salud y Estado	Capacidad de influir en el comportamiento presente o futuro de la empresa a través de normas	Capacidad de revocar licencia operativa Capacidad de expropiación en caso de pandemia	Gerencia general Gestión de Recursos humanos	Cumplimiento de normas y reglas Contribución al sector salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia ▪ Comportamiento ético ▪ Tarifas justas ▪ Compromiso con la ciudadanía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumpliremos con el acuerdo firmado además de ofrecer una tarifa 10% más baja. 2. Cuentan con el apoyo del grupo San Pedro en la lucha contra esta pandemia 	Medio Alto	Medio Alto
Potenciales clientes	El grupo San Pedro necesita atraer nuevos clientes	Capacidad de exigencia de ofertas	Utilizar el servicio de la competencia	Gerencia general Departamento de marketing	Ofertas innovadoras, de calidad y a precios justos.	Servicio de salud de calidad Precios acordes al mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Somos la mejor opción para cuidar de tu salud. Contamos 	Medio	Medio

		innovadoras y de calidad		Dirección de Imagen y comunicación	Infraestructura preparada para recibir pacientes con COVID-19	Buena reputación	con los mejores profesionales y la tecnología más moderna” 2. Contamos con las mejores negociaciones en tarifas del mercado 3. Contamos con convenios		
Sociedad (S. Civil, Comunidades locales donde están las sedes del grupo SP, ONG’s, comunidad científica		Capacidad de otorgar “licencia social”	Capacidad de difundir información falsa	Unidad de Relaciones públicas Unidad de Responsabilidad Social	Respeto de las normas comunitarias Apoyo al desarrollo de la comunidad	Gestión socialmente responsable Cumplimiento de las normas	1. El Grupo San Pedro se compromete a implementar programas de responsabilidad social que beneficien no solo a nuestros pacientes sino a toda nuestra comunidad 2. “Juntos contra el coronavirus”	Medio	Medio

2.4 Matriz base de acciones:

La siguiente matriz tiene la función de clasificar a los principales públicos del grupo San Pedro según el tipo de impacto que estos pueden tener en la empresa y define también el tipo de acción que requerirá cada público durante la gestión de la crisis

Tabla 2.3 Matriz base de acciones

Stakeholder	Petición de disculpas	Acciones de Recuperación (restaurar daño, compensar afectados)	Acciones de reconstrucción de reputación (mejorar procesos futuros)	Mantener informado (sobre las acciones <u>pertinentes a cada grupo</u> que se estén llevando a cabo)	Celebrar (Recordar la trayectoria y Principales atributos del Grupo SP) Transferir valor a los Stakeholders.
1. Clínicas del grupo SP			X	X	x
2. Inversores			X	X	
3. Medios de comunicación	X		X	X	
4. Pacientes afectados por cobros excesivos	X	X	X	X	
5. Proveedores (farmacéuticos, material sanitario y equipo médico)			X	x	X
6. Clientes (clientes corporativos, aseguradoras, sociedades médicas, SIS Y Essalud)			X	x	
7. Pacientes en general y sus familiares			X	x	x
8. Profesionales de salud			X	x	x
9. Sector privado de salud (competencia, clínicas que pertenecen a la ACP)			X	x	
10. Potenciales clientes			X	x	X
11. Sociedad (S. Civil, Comunidades locales donde están las sedes del grupo SP, ONG's, comunidad científica)			X	x	X
12. Estado y otras entidades reguladoras pertinentes		X	X	x	

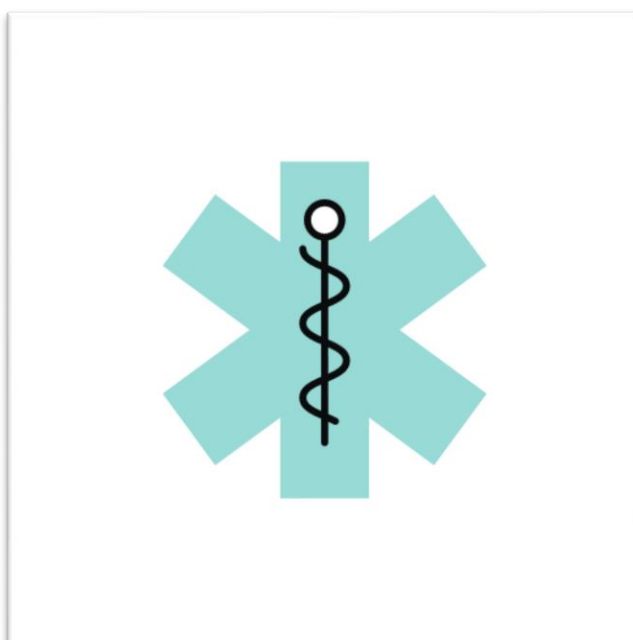
2.5 Identidad visual del grupo San Pedro

Figura 2.2 Imagotipo del grupo San Pedro



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.3 Isotipo del grupo San Pedro



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.4 Paleta de colores del Grupo San Pedro

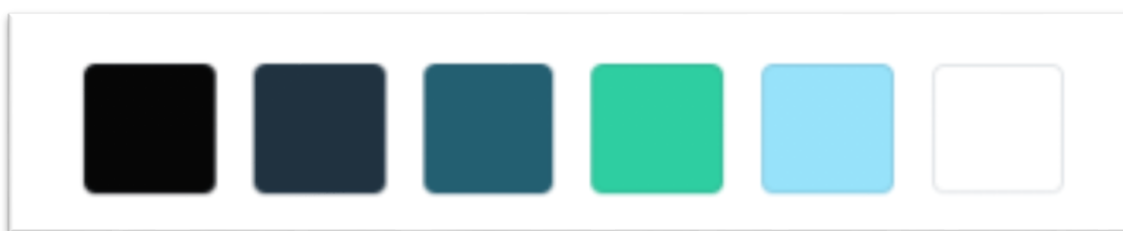


Figura 2.5 Plantilla para comunicados y notas de prensa del grupo San Pedro



Fuente: Elaboración propia

2.6 Mensaje Central que quiere transmitir el plan:

“El grupo San Pedro asume la responsabilidad por la irrupción en sus estándares regulares de gestión y se encuentra trabajando arduamente, de la mano de todo el sector privado de salud, para compensar a todos aquellos que hayan sido afectados.

Además, renueva su compromiso de promover la investigación e innovación en materia de salud poniendo a disposición de sus clientes y la ciudadanía en general herramientas que fomenten una cultura abierta de seguridad del paciente, con especial foco en la prevención y tratamiendo del COVID-19.”

2.7 Etapas del plan de comunicación

1era etapa: Resolver: Esta etapa tiene una duración de 3 meses y como su nombre lo dice, en esta primera fase, la empresa debe resolver los principales problemas generados por la crisis para poder asegurar su continuidad operativa. Es decir que, tiene que trabajar de la mano con los pacientes afectados, la prensa y la opinión pública y, además, gestionar estrechamente sus recursos humanos, de infraestructura y tecnológicos. El principal objetivo de esta será recuperar la confianza de los grupos de interés mediante la creación de valor compartido para lo que será necesario fomentar una comunicación constante, pertinente y sobre todo transparente con ellos a través de los canales de comunicación disponibles.

2da etapa: Reformar: Esta etapa dura 3 meses y se realizará de manera simultánea a la etapa 1 del plan para que nuestros colaboradores estén involucrados con este desde un inicio. El objetivo es adecuar la gestión interna a la nueva realidad. La comunicación interna en una crisis le permite a la organización detener o minimizar rumores al permitirle hacerle frente a desafíos, como, por ejemplo, la desinformación entre colaboradores que suele llenarse con rumores que pueden resultar negativos para el grupo SP. La única manera de prevenir este tipo de situaciones es si todos los trabajadores tienen interiorizado el plan de comunicación y operan de manera integrada y alineada. Fomentar la comunicación de doble vía entre las distintas áreas de trabajo será la principal meta durante esta etapa.

3era etapa: Re imaginar: Durante esta etapa el grupo San Pedro tiene como objetivo centrar sus esfuerzos en adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas que tienen los pacientes y el sector en esta “nueva realidad” Es decir, fortalecer sus capacidades de atención remota y presencial y comunicarlas a sus públicos. Capacitando a los médicos en el uso de la app y la plataforma de atención virtual. Además, otro de los objetivos de esta etapa es trabajar en prevención y tratamiento de COVID-19 en aras de evitar futuros rebrotes para ello se dan acciones destinadas a fomentar la investigación científica y la recopilación de datos médicos relevantes que posteriormente serán compartidos con toda la comunidad de salud. Esta fase también dura 3 meses y comienza en diciembre del 2020.

4ta etapa Resiliencia: Durante esta etapa el grupo San Pedro debe concentrarse en encontrar y poner en marcha oportunidades que surjan de esta crisis. Como, por ejemplo, mejorar capacidades de Tele atención, organizar congresos médicos en temas de tratamiento y prevención de COVID-19. Programas de responsabilidad social que mitiguen los impactos de la crisis, etc. Esta etapa va de enero de 2021 a marzo de 2021 con posibilidad de extensión.

2.7.1 Líneas de acción del plan:

- Apoyo a pacientes y familias
- Generación del conocimiento
- Voluntariado corporativo
- Soporte a la investigación y la docencia
- Cooperación Internacional

2.8 Principales acciones en cada etapa

Acciones para Resolver	Acciones para Reformar	Acciones de Re – imaginación	Acciones de Resiliencia
Conferencia de prensa de todo el sector organizado por el grupo San Pedro con el objetivo de pedir disculpas y renovar el compromiso del sector con poner la salud del paciente sobre cualquier cosa	Instaurar un programa de reuniones semanales entre jefes de área para fomentar la gestión integral del personal	Capacitación a médicos en el uso de la app “red de conocimiento	Organizar congresos médicos en temas de prevención y tratamiento de COVID-19
Reuniones con los pacientes afectados y sus familiares para trabajar de la mano con ellos en su resarcimiento	Encuesta digital vía email de satisfacción y confianza a todos nuestros colaboradores	Capacitación a médicos en plataforma de atención remota	Auditoría del servicio de atención remota y del servicio de atención presencial
Campaña de pruebas rápidas y su perspectiva difusión por los canales de comunicación disponibles	Involucrar al personal médico en acciones de RRPP. (Programa “Consulta a tu médico” mediante transmisiones en vivo vía Facebook)	Difusión constante acerca de la atención con todos los protocolos de seguridad	Diseñar un plan de responsabilidad social a un año
Video del CEO pidiendo disculpas difundido por redes sociales, noticieros y prensa escrita	Video homenaje al personal médico resaltando su gran labor y esfuerzo	Difusión de videos tutoriales para el uso de la app del paciente	Auditoría de comunicación externa e interna
	Nuevo slogan “Tu salud, nuestra prioridad” – Ambientación con nuevo slogan y mensajes relacionados		

2.9 Parrilla de contenidos para las dos primeras semanas del plan de acción

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Posts empáticos	Video del CEO pidiendo disculpas, anunciando la conferencia de prensa e invitando a las otras clínicas del sector a participar de la conferencia	Video homenaje a nuestro personal médico (duración máxima 1 minuto)	Transmisión en vivo de la conferencia de prensa	Video homenaje al personal de limpieza	Transmisión en vivo de la reunión de los directivos y los familiares de pacientes afectados		
Post con información preventiva o de tratamiento COVID-19	1. Post con flyer anunciando las campañas ambulatorias de descarte de COVID-19 con tarifas solidarias, menores a los 15 soles, mediante pruebas rápidas a personas de los distritos donde se encuentren nuestros centros médicos 2. Receta de comida que ayuda a fortalecer el sistema inmune	1. Post informativo acerca de medicamentos recomendados para tratamiento COVID	1. Post de uso correcto de Equipos de protección	1. Post promoviendo la práctica de deporte 2. Artículo en la página web “Deshazte correctamente de tus mascarillas”	1. Compartir artículo que relaciona enfermedades cardiovasculares con COVID-19 e invitar a los pacientes a realizarse un chequeo en cardiología.	1. Post informativo acerca de los síntomas del COVID-19 donde se invite al público a pedir una tele consulta. 2. Post invitando al público a conectarse a la transmisión de los días domingo	1. Transmisión preguntas en vivo con el Doctor “X”
Post con información acerca de la nuevas formas de atención	2. Video de un Doctor informando que ya se pueden reprogramar las cirugías postergadas por la pandemia (Video también se compartirá en la web)	2. Video donde se muestre que la clínica cumple todos los protocolos de seguridad	2. Post con video tutorial acerca de cómo serán las tele consultas, invitando a los pacientes a programar ya sus consultas		2.2. Video de Doctor explicando con que especialidades cuenta el grupo SP	Video en la página web “Cómo es una tele consulta y cómo agenda una” (compartir link en Facebook)	
Post resaltando acciones relevantes, logros o aspecto positivo del grupo SP	3. Post con flyer informativo que detalle cómo se llevaron a cabo las pruebas de descarte de COVID-19	3. Post resaltando la gran labor realizada por nuestros médicos	3. Post con video del CEO explicando los proyectos de Responsabilidad Social que se llevarán a cabo (planta generadora de oxígeno, campaña de pruebas rápidas)	3. Post explicando a detalle la primera acción tomada a raíz del comunicado emitido “precio solidario de medicinas”	3. Post que explique detalladamente la segunda y tercera acción tomadas a raíz del comunicado	3. Post con video describiendo todos los protocolos de seguridad e invitando a los pacientes a sacar su consulta.	
Post con efemérides o alguna otra fecha relevante al campo salud.	4. 1 de octubre - Día Mundial de las Personas Mayores anunciando un 10 % de descuento para ellos		4. 03 de octubre Día mundial de la prevención del suicidio		05 de octubre Día de la medicina peruana		
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Post con información preventiva o de tratamiento COVID-19	Post resaltando la importancia de cuidar nuestra salud mental, sobre todo en épocas de crisis	Post con lista de alimentos buenos para el sistema inmunológico	Post informativo acerca de los hábitos que nos hacen más propensos a contraer COVID-19	Post con flyer anunciando campaña de descarte de COVID-19 mediante pruebas rápidas a los pacientes de todas nuestras especialidades	Video de doctores explicando las principales medidas de prevención contra el COVID-19	Post invitando al público a conectarse a la transmisión de los días domingo	Transmisión con preguntas en vivo con el doctor “x”

Post con información acerca de la nuevas formas de atención y trabajo.	Post anunciando que el 10% de descuento en atención al adulto mayor se mantendrá vigente durante todo el resto del año		Video tutorial de cómo usar la app del paciente	Video de Doctor de alguna especialidad médica invitando al público a atenderse de manera remota	Post con flyer incentivando a hacerse un chequeo médico anual		
Post resaltando acciones relevantes, logros o aspecto positivo del grupo SP	Video testimonio de paciente recuperado de COVID-19 agradeciendo a la clínica	Video del inicio de la instalación de la planta generadora de oxígeno	Video resaltando la gran infraestructura con la que cuenta el grupo SP	Video de Médico anunciando el servicio de acompañamiento o post atención	Video de CEO explicando detalladamente la cuarta acción tomada a raíz del comunicado	Post con video de la campaña de pruebas rápidas realizadas de manera ambulatoria	Compartir informe y nota de prensa acerca de la planta generadora de oxígeno invitando a otras clínicas del sector a hacer lo mismo.
Post con efemérides o alguna otra fecha relevante al campo salud.	Semana de la lucha contra la obesidad	Recetas saludable		Post con ejercicios que puedes realizar en casa		Conferencia en vivo con médico especialista “Cómo afecta el uso de mascarilla a las personas con discapacidad auditiva” (16 de octubre día nacional de la persona con discapacidad)	

Matriz con acciones detalladas, indicadores, presupuesto y cronograma

https://drive.google.com/file/d/1qeqMvcOHJh7tdZdTWa_z6XBPA4FV5ThT/view?usp=sharing

3. SUSTENTACIÓN

3.1 Confianza y coronavirus:

De acuerdo a la última encuesta publicada por “Edelman” titulada “Confianza y Coronavirus” Entre el 63 y 83 % de los encuestados considera a médicos y científicos, como los portavoces más confiables durante esta pandemia. Además, un 85% de los encuestados quiere saber más de los científicos que de los políticos. Otro dato importante a tomar en cuenta es que, 7 de cada 10 encuestados afirma que necesita mayor frecuencia en la información brindada con respecto a prevención tratamiento de COVID-19. Los encuestados también afirman que esperan más colaboraciones entre el gobierno y la empresa privada pues no creen que ninguno de ellos pueda resolver la crisis de manera individual. Por último, el 78% de encuestados espera que las empresas privadas actúen para proteger a los empleados y la comunidad local. (EDELMAN, 2020)

3.2 Principios base del plan de comunicación:

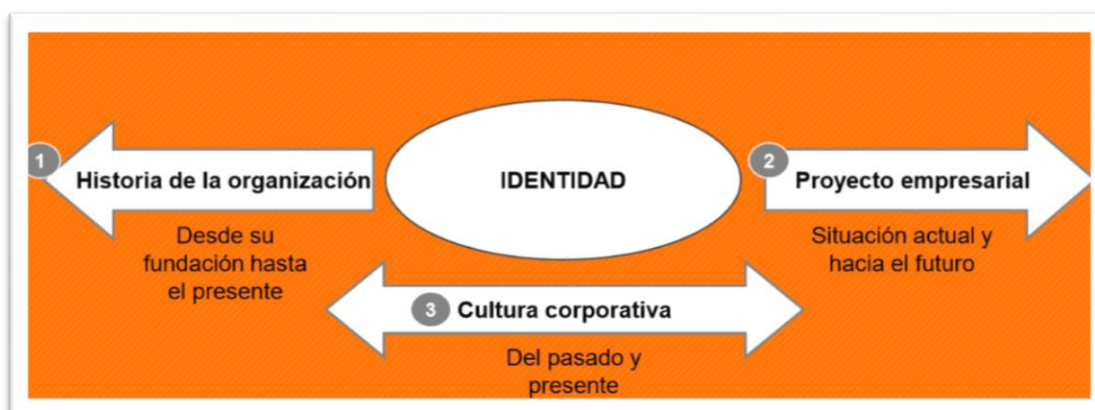
3.2.1 Ventajas de contar con una imagen corporativa positiva:

Una buena imagen les permite a las empresas atraer a los recursos humanos necesarios para concretar con éxito sus objetivos: inversionistas, nuevos clientes, talento humano, socios y demás. Desde un punto de vista estratégico, una buena imagen corporativa, se considera como un atributo intangible que permite fijar precios primados en el mercado o fomentar la cooperación entre competidores. Hoy en día, conocer todas las características de un producto o servicio, resulta casi imposible. No se pueden comparar todas las ofertas que presenta el mercado y, la memoria de los consumidores se encuentra sobrecargada de publicidad. Es por estas razones que, la decisión final de compra está muy influenciada por criterios que no necesariamente responden a la parte tangible o funcional del producto o servicio. Es decir, sentimientos, conceptos arraigados, información simbólica y procesos inconscientes. Por otra parte, en el área de gestión de recursos humanos, una imagen corporativa positiva crea “*engagement*” entre los colaboradores y sentido de pertenencia hacia la organización, además de elevar la moral y productividad de los mismos, y atraer talento nuevo. (Universidad de Cantabria , 2001, págs. 17-18)

3.2.2 Identidad corporativa:

“La idea que los públicos se hacen de una entidad es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la organización, así, todo lo que esta hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa. Es decir que, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, voluntaria o involuntaria, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores” (Peri, 2009, pág. 27). Por lo tanto, si el objetivo del plan de comunicación es revertir la imagen del grupo San Pedro y recuperar la confianza de sus stakeholders, es necesario gestionar la identidad corporativa del grupo de manera integral. Como se observa en la siguiente figura, la identidad corporativa se forma a partir de la historia de la organización, es decir los hechos y acciones pasados relevantes que forman parte de su trayectoria. Su cultura corporativa, es decir, las pautas generales que orientan el comportamiento del colectivo laboral, por ejemplo, sus creencias, valores y pautas de conducta no escritas (Peri, 2009, pág. 24) y por su proyecto empresarial, es decir la filosofía de la corporación, su misión, visión y valores compartidos. Las estrategias propuestas están enfocadas en gestionar cada uno de estos aspectos. Se implementaron acciones que trabajan en recordarle a los públicos objetivos la trayectoria del grupo San Pedro, en comunicar las buenas prácticas que se están llevando a cabo en el presente y acciones dedicadas a difundir los proyectos a futuro del grupo. Se incluye también la importante acción de contratar a un Director y editor de contenido, con el fin no solo de proyectar una imagen visual institucional uniforme y tener mensajes con el mismo tono y estilo de comunicación, sino también, de asegurar que todo el contenido sea relevante y este alineado a los objetivos del plan y a los mensajes que se quieren difundir

Figura 3.1 Cómo se forma la identidad corporativa



Nota: (Curso identidad y cultura corporativa año 2018)

Fuente: Profesora Yolanda Pun

3.2.3 Relaciones públicas y crisis corporativa

Las relaciones públicas actúan sobre la comunicación interna y externa de la empresa. Sin embargo, durante una crisis esa separación entre comunicación interna y externa se dilata por el hecho de que parte del público puede estar recibiendo una parte de nuestro mensaje por mecanismos externos a la empresa, principalmente los medios de comunicación. Esto quiere decir que, cualquier acción de la empresa, ya sea intencional o no, tendrá repercusiones en los públicos internos y externos. De manera externa, al afectar a la percepción de los públicos directos e indirectos de la organización, e internamente, los públicos también demandan una actividad en respuesta adecuada. (Castillo, 2010, pág. 202)

Así, al ser conscientes de que todo lo que la empresa hace está comunicando algo, las acciones de las estrategias propuestas en el plan de comunicación parten del mensaje central que se le quiere transmitir a los principales públicos del grupo San Pedro.

3.2.4 Relación con los medios de comunicación:

Durante las crisis los medios buscan respuestas y si la empresa no se las otorga, debido a la rapidez que exige la situación, las buscarán en otras fuentes que pueden no ser confiables e incluso, según su capacidad de influencia y difusión, pueden resultar muy perjudiciales para la imagen del grupo ante la opinión pública y sus diferentes stakeholders. En el caso del grupo San Pedro, al no contar con una respuesta oficial oportuna de las clínicas del sector privado, la cantidad de notas negativas hacia el grupo y las demás clínicas del sector fue mucho mayor, pues las fuentes que proporcionaban las noticias eran las víctimas de la crisis, es decir, los pacientes afectados y sus familiares. Es por eso que uno de los principales objetivos del plan de comunicación está dirigido a mantener una relación estrecha y permanente con los medios, siendo el grupo San Pedro quien tome el control de las noticias que se emitan acerca de él, al llevar a cabo acciones que generen opinión pública, como son las acciones de Responsabilidad Social. Otra acción importante al gestionar nuestra relación con los medios, es la elección de **un portavoz o vocero oficial**. En la información

proporcionada acerca del grupo San Pedro, se indica que según su manual de crisis, su vocero oficial vendría ser el Director de la Unidad de Relaciones Públicas. Sin embargo, dado el estado de la crisis y la magnitud de la pérdida de confianza en la entidad, se nombró a un nuevo portavoz, el Gerente General del grupo. La elección se basa en el nivel de influencia y credibilidad que aporta el vocero seleccionado, al ser la cabeza de la entidad. Otra acción está destinada a la preparación del Gerente General para relacionarse con los medios. Esta preparación estará a cargo del nuevo “Gabinete de crisis” y de la Unidad de Relaciones Públicas

3.2.5 Gabinete de crisis:

El gabinete de crisis está conformado por los líderes de todas las direcciones del grupo San Pedro y tiene el fin de ser “gatekeeper” de la información, pertinente a cada dirección, que el grupo San Pedro quiere transmitir a sus públicos en épocas de crisis. De esta manera se evita brindar información que no viene al caso, incorrecta o confidencial. Además el gabinete tiene la función de monitorear la efectividad de las acciones implementadas.

3.2.6 Responsabilidad Social Corporativa

Según el Banco Mundial “la Responsabilidad Social empresarial es el compromiso del negocio a contribuir al desarrollo económico sustentable, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y toda la sociedad en conjunto para mejorar la calidad de vida, de manera que sea bueno tanto para el negocio como para el desarrollo de las personas y el medio ambiente” (Ubiera, 2014) Además, “a pesar de los costes explícitos que supone el ser socialmente responsable tales costes son mínimos, pues traen consigo mayores beneficios materializados en un aumento de la moral de los empleados y mayor productividad, así como en una mayor atracción hacia la empresa de inversores, gobierno y consumidores” (Universidad de Cantabria , 2001)

3.2.7 Objeto de la identidad institucional

“La identidad es un valor especialmente cualitativo; un conjunto de datos de percepción y de experiencia: significados que el público extrae y subjetiviza, siempre en función de sus motivaciones y de sus cuadros de valores. Los individuos incorporan esa imagen resultante a sus esquemas mentales, y la utilizan, conscientemente o no, para realizar sus actos, expresar sus opiniones y relacionarse con la empresa y los servicios encuestión. Así la identidad se transforma así en imagen” (Flores, 2012, pág. 46)

3.2.8 Comunicación interna y Relaciones públicas: La audiencia interna debe ser considerada en cada comunicación que el equipo de Relaciones Públicas este planificando. Es importante tomar en cuenta cómo los empleados pueden ayudar a reunir información útil o mensajes de apoyo, al tener contacto directo, puede escuchar de primera mano la opinión de los pacientes y así, ayudar a monitorear el nivel de satisfacción y confianza de estos. Si no se cuenta con una cultura interna fuerte, los esfuerzos de marketing, publicidad y relaciones públicas pueden ser anulados por un marketing boca a boca negativo de parte de los colaboradores. (Comunicaciones, 2018)

3.3 Justificación de la Estrategia

Una de las principales características de la era globalizada en la que vivimos es la rapidez con la que cambian los hechos y circunstancias que impactan en las personas y empresas. Es por esta

razón que las corporaciones deben estar en la capacidad de gestionar sus acciones con la misma rapidez.

De lo anterior, se desprende la necesidad de la elaboración de la tabla de atributos, la matriz base de acciones y la matriz de priorización y clasificación de públicos. Y es que, si bien las circunstancias podrían obligar a la empresa a replantearse las acciones dispuestas en el plan, con los datos obtenidos de las tablas, organizados de manera sistemática, el proceso será mucho más sencillo y sobre todo, oportuno, pues ya se tiene información que sirve de base para diseñar las acciones tales como, los atributos más valorados por cada stakeholder, el tipo de relación que tienen estos con la empresa, el tipo de daño que podrían ocasionarle, sus principales necesidades y expectativas que la empresa espera satisfacer y, el tipo de acciones que necesitan se lleve a cabo.

En el mapeo de stakeholders se definen 16 públicos para el grupo San Pedro y de la matriz de priorización se obtienen 9 públicos activos a gestionar durante la crisis. El mensaje central que se define para estos públicos es el siguiente:

“El grupo San Pedro asume la responsabilidad por la irrupción en sus estándares regulares de gestión y se encuentra trabajando arduamente, de la mano de todo el sector privado de salud, para compensar a todos aquellos que hayan sido afectados.

Además, renueva su compromiso de promover la investigación e innovación en materia de salud poniendo a disposición de sus clientes y la ciudadanía en general herramientas que fomenten una cultura abierta de seguridad del paciente, con especial foco en la prevención y tratamiendo del COVID-19.”

Lo que el grupo San Pedro busca transmitir con este mensaje es, su propia capacidad de hacerse cargo de sus errores y, de liderar a su sector en la consecución del mismo objetivo. Además, pone al tanto a sus públicos de las acciones que está llevando a cabo en favor de la salud de sus pacientes, la ciudadanía en general, y, la lucha del sistema sanitario peruano contra el COVID-19.

Al encontrarnos ante una crisis global sanitaria, el sector salud se coloca al centro de atención de la opinión pública. Esto puede generar crisis como la ocurrida con la reputación de las clínicas privadas. Para revertir esta situación, el plan de comunicación incluye acciones de responsabilidad social en favor de la sociedad peruana, como, por ejemplo, poner a disposición de la ciudadanía, nuestras modernas mini clínicas para tratar emergencias relacionadas al COVID-19. También se incluye la adquisición de plantas auto generadoras de oxígeno con sistema de llenado de balones, lo cual permitirá la atención ambulatoria de pacientes COVID-19 con insuficiencia respiratoria. (Ing. Fernando Jiménez, PUCP, 2020).

Además, se considera necesaria la emisión de un reportaje al portavoz del grupo San Pedro en el que se expliquen las acciones tomadas en materia de Responsabilidad Social y donde también se haga una invitación a las demás clínicas del sector a unirse a la lucha contra el COVID y asumir acciones similares. Esto con el fin de demostrar que el grupo San Pedro se mantiene como líder del sector. Por otro lado, las crisis también representan grandes oportunidades de negocio para aquellas empresas que sepan no solo adaptarse al cambio, sino que también sean capaces de anticiparse a las exigencias del mercado. Es por eso que, dentro del plan de acciones, se consideran acciones que permitan y promuevan la atención remota, modalidad que ya había comenzado a ganar notoriedad, pero cuya implementación se disparó con la pandemia y sus reglas de distanciamiento para prevenir más contagios. La app para pacientes reafirma nuestro compromiso con la innovación en salud y nos coloca a la cabeza de

la gestión médica integrada. Otra oportunidad que se presenta con esta pandemia es la de liderar la atención especializada en materia de prevención y tratamiento del COVID-19. Para ello se han implementado acciones enfocadas a convertirnos en portavoces confiables en materia del virus, como las de combatir la desinformación acerca de la enfermedad, como, por ejemplo, generar contenido en redes sociales con información médica veraz. Acciones como esta sientan las bases para que, en un futuro próximo, nuestros potenciales clientes nos vean como la opción más capaz para prevenir y tratar dicha enfermedad. Otra estrategia en favor de la lucha contra el COVID-19 y de posicionarnos como líderes en la materia incluye acciones como, promover, entre todos los centros médicos, la discusión protocolizada acerca del virus y sus implicancias, además del registro de incidencias relacionadas al tema con el fin de poder estudiar esa información y compartir sus resultados con toda la comunidad científica para que el sistema sanitario pueda mejorar sus procesos de lucha contra el virus.

3.3.1 Gestión de redes sociales:

Todas las acciones dirigidas a compensar a los pacientes afectados y sus familiares, deben difundirse a través de las redes sociales, ya que ese fue el canal por el cual las denuncias hacia el grupo San Pedro hicieron más eco. Un ejemplo de esto es, el video del nuevo vocero oficial, pidiendo disculpas, anunciando las principales medidas de compensación y pidiendo la participación de los afectados en la gestión de estas últimas.

3.3.2 Principios básicos de la gestión de crisis:

Si bien la gestión de crisis no tiene una única forma de gestionarse, existen elementos clave que son comunes en la mayoría de planes de gestión de crisis exitosos. Diversos autores coinciden en que estos elementos son:

- Asumir la responsabilidad que corresponda.
- Otorgar respuestas oportunas, transparentes y empáticas.
- Dichas respuestas deben ir acompañadas de un plan de acciones que respalden las declaraciones.
- Las acciones implementadas deben ser monitoreadas y evaluadas para evitar futuras crisis.

4. RECOMENDACIONES

4.1 Monitoreo de acciones

Las acciones de evaluación y auditoría son cruciales en la prevención de futuras crisis. Por eso, se recomienda implementar un plan de estandarización del monitoreo de las comunicaciones en todo el grupo San Pedro.

4.2 Plan de Responsabilidad Social: Se recomienda gestionar un plan de RS por separado, es decir, con sus propios indicadores y sistemas de evaluación. Esto debido a que, si se gestiona la RSC de manera eficiente y alineada con los propósitos de la compañía, los beneficios económicos serán aún mayores.

4.3 Oportunidades de negocio en atención remota: Se considera importante implementar nuevas herramientas en atención remota de salud. Si bien, este canal de atención ya estaba ganando cada vez más popularidad en el sector, la pandemia ha impulsado su implementación en todo tipo de centros médicos de manera acelerada. Esto representa oportunidades para destacar entre la competencia.

4.4 Auditorías clínicas: Con el fin de gestionar de manera integral la reputación de todas las clínicas que conforman el grupo San Pedro, se recomienda implementar auditorías trimestrales en todos sus centros médicos.

4.5 Documentar de manera sistematizada todos los incidentes y experiencias que ha generado esta crisis para analizar nuestros errores y aciertos y trabajar en medidas de prevención. Además, se recomienda también hacer lo mismo con toda la información relacionada al COVID-19 obtenida por nuestros centros médicos, con fines científico académicos.

REFERENCIAS

- Ing. Fernando Jiménez, PUCP. (2020). *AYUDA MEMORIA*. Lima: PUCP.
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relación Públicas.
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Cutlip, M., Center, H., Broom, M. (2006). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. En M. C. Cutlip, *Effective public relations* (pág. 4). San Diego: Pearson.
- EDELMAN. (16 de Marzo de 2020). *Edelman trust barometer*. Obtenido de Edelman: <https://www.edelman.lat/estudios/edelman-trust-barometer-2020-especial-coronavirus>
- EFE, a. (30 de agosto de 2020). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/peru/vacunas-de-prueba-llegan-el-jueves-a-peru-con-especialistas-chinos-noticia/>
- EFE, A. (02 de setiembre de 2020). *Gestión*. Obtenido de Gestión : <https://gestion.pe/peru/por-que-peru-tiene-la-mayor-mortalidad-del-mundo-por-covid-19-noticia/?ref=gesr>
- ESAN, C. (05 de junio de 2020). *Conexión ESAN*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/oportunidades-de-negocios-en-las-tendencias-medioambientales-1/>
- FERNÁNDEZ, J. G. (28 de marzo de 2016). *Expansión Economía digital*. Obtenido de Apps' y redes sociales para comunicarse con inversores: <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/03/28/56f920ce268e3e60698b45a3.html>
- García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gestión. (25 de junio de 2020). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/gobierno-y-clinicas-privadas-acordaron-tarifas-para-atencion-de-pacientes-con-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- hinostroza, C. (04 de setiembre de 2020). *Gestión*. Obtenido de gestión: <https://gestion.pe/peru/politica/covid-19-cuantos-trabajadores-del-sector-salud-se-han-contagiado-hasta-el-momento-nczg-noticia/>
- Ionos. (29 de abril de 2020). *Ionos by I&I*. Obtenido de startup guide: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/gestion-de-crisis/>
- Julianna Ramirez, Mario Villacorta. (18 de enero de 2012). Universidad de Lima. *Revista Ulima*, 195-214. Obtenido de Universidad de Lima.
- LN creatividad y tecnología. (12 de setiembre de 2020). *LN empresa de diseño de páginas web, estudio de diseño gráfico, imagen corporativa*. Obtenido de LN empresa de diseño de páginas web, estudio de diseño gráfico, imagen corporativa: <https://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>
- Macronconsult Sistema de información. (2020). *Planeamiento en un entorno incierto*. Lima: Reunión anual 2021.
- Ojo Público. (1 de abril de 2020). *Ojo Público*. Obtenido de Ojo Público: <https://ojo-publico.com/1719/satelites-captan-reduccion-de-la-contaminacion-por-las-cuarentenas>

- Peri, P. C. (2009). *Branding corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* . Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- PR, I. o. (30 de octubre de 2007). *Institute for public relations*. Obtenido de crisis management and communicationa: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- R, Luis Serrano. (01 de mayo de 2020). *Luis Serrano R*. Obtenido de comunicación de crisis: <http://luiserranor.com/home/>
- Sheen, R. (30 de setiembre de 2018). responsabilidad social conceptos clave. Lima, Lima, Perú.
- Universidad de Cantabria . (2001). *La Imagen de Empresa como Factor Determinante*. Santander: UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.
- Universidad de Lima. (2020). *TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL* . Lima: Universidad de Lima.
- Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *Profesional de la información*, Vol.29 Núm.2.

ANEXOS

. Guion del video del vocero oficial dirigido a los pacientes afectados y sus familiares:

“Hemos fallado. Después de realizar una auditoría a todas las clínicas que conforman nuestro grupo, asumimos toda la responsabilidad por los errores cometidos. No hay palabras suficientes para compensar el daño causado en nuestros pacientes y sus familiares.

Es por eso que queremos que los hechos hablen por nosotros. Estaremos difundiendo a través de este medio, todas las acciones que se están llevando a cabo con el objetivo de resarcir nuestros errores y sobre todo de mejorar nuestros procesos de atención al paciente.

Son tiempos difíciles y nuestro deber es hacerle frente a esta pandemia colaborando con el Estado y la ciudadanía en la lucha contra el COVID-19. Reiteramos las disculpas del caso por no haber estado a la altura de las exigencias de esta nueva realidad y nos comprometemos a implementar los cambios y mejoras necesarias para continuar siendo su mejor opción en servicios de salud. Nos comprometemos también a liderar a nuestro sector en las mejores prácticas de prevención y tratamiento del COVID-19”

. Guion del video del CEO para todo el público en el que se asume la falta, se pide disculpas y se anuncia la próxima conferencia de prensa del sector

Hola mi nombres es X y soy el gerente general del grupo San Pedro. Quiero ofrecerle nuestras más sinceras disculpas a todos los peruanos y decirles que lamentamos profundamente lo sucedido con los cobros excesivos en tratamiento y medicinas para el COVID-19. El haber priorizado una conducta mercantilista por sobre la crisis sanitaria no tiene justificación, no supimos adaptar nuestra modelo de gestión a tiempo y ocasionamos gran preocupación, dolor y decepción en muchos de nuestros pacientes y sus familiares. El grupo San Pedro esta al servicio de los peruanos desde hace más de 30 años. Y ustedes son muy importantes para nosotros. Hoy renovamos nuestro compromiso de velar por la salud de todos los peruanos de una manera humanitaria, empática y ética. Quiero contarles todo lo que estamos haciendo para solucionar lo ocurrido. En primer lugar, se ha dispuesto una tarifa solidaria a la relación de medicamentos relacionados con el tratamiento COVID-19 para los pacientes que no cuenten con ningún tipo de seguro. Por favor se les pide visitar nuestra página web para que puedan ver la lista de precios y medicamentos publicada. Por supuesto también se procederá a devolver los montos que hubieran sido pagados por los pacientes atendidos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) por encima de la cifra acordada con las respectivas aseguradoras. En tercer lugar, a todos los pacientes que se hayan atendido en nuestra institución y que no contaban con ningún tipo de seguro, se está procediendo a condonarles todas sus deudas y además, hemos creado una tarifa solidaria integral que incluye todos los servicios, sean ambulatorios, de emergencias, hospitalarios o de UCI para eventualidades médicas relacionadas con el COVID-19. Se comunica también a todos nuestros pacientes afiliados que quedan exonerados de deducibles y copagos, cubriendo hasta el 100 % de lo establecido en su plan de salud.

Asimismo con el fin de garantizar que nada parecido vuelva a ocurrir, estamos tomando las siguientes medidas. Reunirnos con todos los pacientes afectados y sus familiares para trabajar juntos en el resarcimiento de nuestros errores, seguimiento de cada uno de los casos por parte de los mismos directivos del grupo San Pedro, implementación de sistemas de monitoreo y control de los servicios ofrecidos, implementación de planes de responsabilidad social y también queremos comunicarles que tenemos distintos canales a través de los cuáles pueden comunicarse con nosotros, para cualquier queja y/o sugerencia, que aparecerán en pantalla al final del video.

Invitamos a los representantes de las demás clínicas que conforman la ACP a reunirse con nosotros para idear planes de trabajo en conjunto en favor de la sociedad y la prevención de futuras crisis que serán comunicados en la brevedad posible a través de una conferencia de prensa organizada por el grupo San Pedro y con la participación de los demás centros médicos que quieran unirse a esta iniciativa.

Estamos trabajando lo más rápido posible y queremos asegurarnos que ustedes tengan toda la información que necesitan sobre el avance de la resolución de nuestros errores. Queremos que este proceso sea oportuno, riguroso y transparente. A pesar de las complicaciones del contexto sanitario actual, estamos trabajando de la mano de las autoridades sanitarias peruanas para estos fines.

Concluyo reiterando que lamentamos profundamente lo sucedido y asumimos muy seriamente nuestra tarea de velar por la salud de todos los peruanos .Es nuestro compromiso hacer esto de la manera correcta para poder recuperar vuestra total confianza en el grupo San Pedro .